



# LE BUDGET : FONCTIONS THEORIQUES ET APPLICATION AU CAS D'UNE ORGANISATION DU SPECTACLE VIVANT.

Fabienne Villesèque-Dubus, Pascale Amans

## ► To cite this version:

Fabienne Villesèque-Dubus, Pascale Amans. LE BUDGET : FONCTIONS THEORIQUES ET APPLICATION AU CAS D'UNE ORGANISATION DU SPECTACLE VIVANT.. Sciences de Gestion, 2008, 67, pp.61-78. halshs-00483771

**HAL Id: halshs-00483771**

**<https://shs.hal.science/halshs-00483771>**

Submitted on 17 May 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LE BUDGET : FONCTIONS THEORIQUES ET APPLICATION AU CAS D'UNE ORGANISATION DU SPECTACLE VIVANT.**

Pascale AMANS  
Maître de conférences  
Université Toulouse III - IUT - LGC  
[pascaleamans@hotmail.com](mailto:pascaleamans@hotmail.com)

Fabienne VILLESEQUE-DUBUS  
Maître de conférences  
IAE de Perpignan  
CREGOR- Université Montpellier2  
[villeseq@univ-perp.fr](mailto:villeseq@univ-perp.fr)

## **Résumé :**

Cet article vise à répondre à la question de recherche suivante : quels sont les modes d'utilisation du budget existant et susceptibles d'exister dans les organisations artistiques et culturelles, et en particulier dans les organisations du spectacle vivant ? Il apporte à cette interrogation une double réponse, à la fois théorique et pratique, qui s'appuie sur une synthèse des fonctions théoriques du budget ainsi que sur l'étude d'une entreprise publique produisant des spectacles vivants.

L'article conclut paradoxalement à l'intérêt d'utiliser un instrument fondé sur un cadre « rigide » et chiffré dans les organisations du spectacle vivant, à tendance créatrice et évolutive.

## **Mots-clés :**

Budget, contrôle, organisation artistique et culturelle, spectacle vivant.

## **Summary :**

This paper aims at answering the following question: what are the actual and potential uses of budget in performing arts organizations?

It is based on a literature review as well as on the case of a performing arts organization.

Our study leads us to conclude that budget mainly appears as a planning and monitoring tool, as well as a basis for negotiation with external stakeholders.

## **Keywords:**

Budget, control, arts and cultural organization, performing arts.

# **LE BUDGET : FONCTIONS THEORIQUES ET APPLICATION AU CAS D'UNE ORGANISATION DU SPECTACLE VIVANT.**

## **Résumé :**

Cet article vise à répondre à la question de recherche suivante : Cet article vise à répondre à la question de recherche suivante : quels sont les modes d'utilisation du budget existant et susceptibles d'exister dans les organisations artistiques et culturelles, et en particulier dans les organisations du spectacle vivant ? Il apporte à cette interrogation une double réponse, à la fois théorique et pratique, qui s'appuie sur une synthèse des fonctions théoriques du budget ainsi que sur l'étude d'une entreprise publique produisant des spectacles vivants.

L'article conclut paradoxalement à l'intérêt d'utiliser un instrument fondé sur un cadre « rigide » et chiffré dans les organisations du spectacle vivant, à tendance créatrice et évolutive.

## **Mots-clés :**

Budget, contrôle, organisation artistique et culturelle, spectacle vivant.

## **Summary :**

This paper aims at answering the following question: what are the actual and potential uses of budget in performing arts organizations?

It is based on a literature review as well as on the case of a performing arts organization.

Our study leads us to conclude that budget mainly appears as a planning and monitoring tool, as well as a basis for negotiation with external stakeholders.

## **Keywords:**

Budget, control, arts and cultural organization, performing arts.

## **1 INTRODUCTION**

Cet article traite des fonctions du budget dont il offre une double lecture, théorique et pratique, puisqu'il propose une synthèse théorique des modes d'utilisation du budget et une application au cas d'une entreprise publique de spectacle vivant. L'article vise à répondre à la question de recherche suivante : quels sont les modes

d'utilisation du budget existant et susceptibles d'exister dans les organisations artistiques et culturelles, et plus particulièrement dans les organisations du spectacle vivant ?

A l'origine de cette recherche se trouve un intérêt des auteurs pour le contrôle des organisations œuvrant dans le secteur artistique et culturel, lequel a conduit à se poser les questions pratiques suivantes : quels instruments conviennent au contrôle de ces organisations ? Et, en particulier, quels sont, et quels peuvent être, les fonctions du budget, outil central du contrôle ? Avec l'idée que, dans ces organisations, on allait retrouver, du fait des spécificités de ces dernières, des fonctions particulières du budget, propres à ces organisations.

Aussi, le cadre théorique a priori pertinent pour étudier les questions soulevées ci-dessus semblait être celui du contrôle des organisations artistiques et culturelles, avec un accent mis sur les spécificités de ces dernières et notamment sur leur forte dimension institutionnelle ; spécificités qui, nous le verrons, ont une traduction en termes de contrôle.

De même, nous pensions voir apparaître de façon prégnante dans l'étude de terrain la dimension administrative et juridique du budget.

Nous nous sommes penchées dans le cadre de cette dernière sur un cas d'entreprise publique produisant des spectacles vivants, type d'organisation qui cristallise de façon exemplaire les spécificités des organisations artistiques et culturelles ainsi que les freins au contrôle qui peuvent s'y présenter. Nous reviendrons sur cette question ultérieurement.

Nous avons, paradoxalement, constaté au cours des entretiens réalisés que la dimension administrative et juridique du budget était très en retrait par rapport à d'autres fonctions du budget, lesquelles étaient proches de celles en vigueur dans les entreprises du secteur privé. Ce constat a conduit à repenser le cadre théorique pouvant servir de support à cette étude : les fonctions du budget y sont donc présentées sans se limiter à un type d'organisation en particulier. En outre, si la question du budget administratif est évoquée, il est apparu nécessaire de s'appuyer principalement sur une synthèse des fonctions théoriques du budget dans les entreprises du secteur privé.

Ainsi, le cadre théorique de la recherche, exposé dans la première partie de l'article, offre une synthèse des modes d'utilisation de l'outil budgétaire.

Ce cadre théorique sert dans la seconde partie de l'article de support à l'étude d'une entreprise publique productrice de spectacles vivants, ce qui permet un bouclage théorie-pratique. Il s'agit alors notamment de voir dans quelle mesure les modèles théoriques des fonctions du budget permettent bien d'appréhender le cas de l'organisation étudiée, de décrire les pratiques en vigueur dans cette dernière.

L'article conclut paradoxalement à l'intérêt de l'utilisation d'un instrument fondé sur un cadre par essence « rigide » et chiffré dans les organisations du spectacle vivant, à tendance créatrice et évolutive.

## **2DES FONCTIONS DU BUDGET THEORIQUEMENT ADAPTEES AUX ORGANISATIONS DU SPECTACLE VIVANT ?**

Le cadre théorique qui sert de support à l'étude de terrain s'appuie sur une synthèse des fonctions que le budget est susceptible de remplir dans une organisation. La question de l'adaptation de ces dernières aux organisations du spectacle vivant est soulevée.

### **2.1Des fonctions théoriques du budget**

Dans sa fonction initiale de surveillance et de contrôle des ressources, le contrôle de gestion s'intéresse à des problématiques d'efficacité et d'efficacités, concernant à la fois les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus (Anthony, 1965). En ce sens, et parce qu'il repose sur un mécanisme d'allocation des ressources, lui-même supposé lié à la stratégie de l'entreprise, et parce qu'il permet de s'assurer de l'atteinte des buts, le budget peut apparaître comme l'un des outils centraux du contrôle.

La littérature en contrôle de gestion fait état d'un panel très large de modes d'utilisations du budget. En effet, au-delà de la fonction de prévision et d'allocation des ressources qui constitue le fondement même de la démarche budgétaire, le budget remplirait des fonctions variées, liées à des contextes particuliers (c'est de la contingence des systèmes de contrôle qu'il est alors question) et à des mécanismes institutionnels.

Il semble possible d'identifier dans la littérature, qu'elle porte sur des organisations appartenant au secteur privé ou public, sur des organisations appartenant ou non au secteur des organisations artistiques et culturelles, quatre grands types d'utilisation du budget. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous. Ils serviront de

cadre d'analyse à l'approfondissement de notre question de recherche qui est celle des modes d'utilisation du budget dans les organisations artistiques et culturelles en général et dans les organisations du spectacle vivant en particulier.

Tableau 1: Les différentes fonctions du système budgétaire

Fonctions instrumentales - fonction d'allocation des ressources, de prévision, de contrôle des réalisations	Fonctions administratives - fonction d'affection des ressources, de répartition par lignes budgétaires
Fonctions cohésives et sociales - fonction de coordination, de communication et de motivation - fonction interactive et d'apprentissage	Fonctions politiques - fonction de légitimation des actions et d'aide à la négociation, interne et externe

Certains des modes d'utilisation du budget peuvent offrir une lecture de nature plutôt « technique » ou « mécanique », laquelle correspond à des fonctions instrumentales et administratives. D'autres en revanche seraient davantage de nature « comportementale » et correspondraient à des fonctions sociales et cohésives d'une part, à des fonctions politiques d'autre part.

#### 2.1.1 Des fonctions instrumentales et administratives

Sont successivement envisagées les fonctions instrumentales et les fonctions administratives.

Les fonctions que nous qualifions d'instrumentales ont pour la plupart d'entre elles été étudiées dans des contextes d'organisations appartenant au secteur privé. Ainsi, le budget a longtemps été décrit dans ces organisations-là comme un mécanisme d'allocation de ressources, de prévision et de diagnostic (Bouquin, 2001; Burchell, Clubb, Hopwood, Hugues & Nahapiet, 1980; Gervais, 1997 ; Hofstede, 1977 ; Simons, 1990, 1995).

Dans le même ordre d'idées, des questions telles que l'approfondissement des utilisations diagnostiques ou interactives au sens de Simons (1990, 1995) ont fait l'objet de très nombreux travaux dans des structures privées. Simons décrit ainsi les systèmes de

contrôle de diagnostic comme les « *systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats organisationnels et corriger les écarts par rapport aux standards prévus de performance* » (p.59). Il s'agit dans ces conditions de rester sur une utilisation strictement technique des budgets, par comparaison des données prévues aux réalisations.

Par ailleurs, une autre fonction attribuée au budget, mais cette fois propre au secteur public, est la fonction administrative et juridique du budget.

Celle-ci a notamment fait l'objet d'études dans le secteur des musées. Chatelain (1998b) analyse en particulier la façon dont il est possible de s'affranchir du caractère trop administratif et juridique du budget qui résulte de la séquence attributive de l'Etat, pour utiliser le budget comme un véritable outil de gestion. Elle souligne à ce propos qu'il est nécessaire de lier, d'articuler le budget attributif et le budget outil de gestion. Elle observe également que les organisations du secteur artistique et culturel sont conduites à dépasser la rigidité de la structure en proposant des budgets par fonctions et par service, lesquels permettent de traduire les objectifs de l'organisation ainsi que les événements à venir.

A côté de ces fonctions à vocation technique, le budget revêt des dimensions plus comportementales.

### 2.1.2 Des fonctions cohésives, sociales et politiques

L'on peut distinguer des fonctions cohésives et sociales d'une part, des fonctions politiques d'autre part.

De nombreuses recherches dans le domaine du contrôle de gestion en général et des budgets en particulier ont soulevé l'aspect cohésif et social des systèmes budgétaires.

Plus précisément, ces études portent sur le budget envisagé comme un outil de motivation et de participation (Hofstede, 1977), de communication et de coordination (Bollecker, 2002), d'instrument de cohésion et de pratique sociale (Busco, Riccaboni & Scapens, 2006 ; Dupuy, 1999 ; Frow, Marginson & Ogden, 2005 ; Villesèque-Dubus, 2007), ou encore de pratique interactive ou d'apprentissage (Abernethy & Brownell, 1999 ; Argyris & Schön, 1974 ; Burchell, Clubb, Hopwood, Hugues & Nahapiet, 1980 ; Simons, 1990, 1995).

Elles ont toutes un élément en commun : elles soulignent le pouvoir comportemental du budget en tant qu'instrument de gestion.

Se pose alors la question suivante : retrouve-t-on cette dimension dans les organisations artistiques et culturelles, et en particulier dans celles qui relèvent du secteur public ? Cette question reste ouverte car très peu explorée.

Une autre dimension du budget, toujours à caractère comportemental, est celle de la vocation politique du budget (Burchell, Clubb, Hopwood, Hugues & Nahapiet, 1980; Covaleski & Dirsmith, 1983).

Le budget serait ainsi un outil de communication, lequel servirait notamment à légitimer les actions prises, à négocier et, globalement, constituerait un plaidoyer politique (Covaleski & Dirsmith, 1983).

A l'issue de cette synthèse des fonctions théoriques du budget est soulevée la question de l'adaptation de certaines de ces fonctions, mentionnées dans les recherches traitant des entreprises du secteur privé, au cas des organisations du spectacle vivant. L'on peut a priori s'attendre à ce que certaines des spécificités de ces organisations, quel que soit leur statut juridique d'ailleurs, constituent des obstacles théoriques au contrôle et s'avèrent difficilement compatibles avec des usages étendus du budget comme outil de gestion.

## **2.2 Une adaptation au cas des organisations du spectacle vivant**

L'étude des fonctions budgétaires dans les organisations du spectacle vivant doit tout d'abord être replacée dans le cadre plus général du contrôle des organisations artistiques et culturelles. L'on peut s'attendre en effet à retrouver dans les organisations du spectacle vivant, du fait de leur finalité artistique et culturelle, certaines difficultés inhérentes au management du secteur public et non marchand en général, et à son contrôle en particulier. Nous verrons ensuite, que, parmi les organisations artistiques et culturelles, celles produisant des spectacles vivants paraissent particulièrement propices à une étude menée en contrôle, sur la question des budgets notamment.

### **2.2.1 Contrôle et organisations artistiques et culturelles**

L'existence d'objectifs artistiques et culturels fait que la mission d'une organisation artistique et culturelle ne se résume jamais à la genèse d'un profit et que les collectivités publiques en sont parties prenantes. La situation des organisations artistiques et culturelles présente donc des points communs avec celle de l'ensemble des



organisations du secteur public et non marchand, ce qui n'est pas sans conséquence du point de vue du contrôle. Quelques exemples sont proposés ci-dessous à titre d'illustration.

Ainsi, la définition et la mesure de la performance, laquelle s'exprime avant tout par référence à la mission (Demeestère, 2002, Drucker, 1990), sont problématiques dans ces organisations.

Autre exemple, le calcul de coûts est problématique dans le secteur public du fait notamment de la valorisation difficile des consommations de ressources, de la multiplicité des interprétations possibles de la notion de production... (Burlaud & Simon, 2000). Il est d'ailleurs tout aussi délicat de définir et mesurer ce que produisent les organisations non marchandes (Le Duff & Papillon, 1997).

Différentes recherches conduisent toutefois à penser que, malgré leurs spécificités, les organisations artistiques et culturelles sont « gérables » et, en particulier, contrôlables (Agid & Tarondeau, 2006; Amans, 2003 ; Bonnafous-Boucher, Chatelain-Ponroy, Evrard & Mazallon, 2003 ; Chatelain, 1996, 1998a, 1998b; Chiapello, 1994, 1998, 1997, 1999, 2004 ; Evrard & Chiapello, 2004 ; Gombault, 2000, 2003; Tobelem, 2005...).

#### 2.2.2 Budget et spectacle vivant

Les organisations du spectacle vivant combinent les spécificités des organisations artistiques et culturelles dont certaines ont été évoquées ci-dessus. De surcroît, elles se trouvent du fait de leur activité de création artistique, laquelle n'est pas aussi poussée dans toutes les organisations artistiques et culturelles, encore plus directement confrontées à la contradiction potentielle entre contrôle et art. Et l'on s'attend également à observer une tension intéressante entre leur dimension créatrice et le cadre par essence rigide et chiffré des budgets. C'est en ce sens que nous avons dit en introduction que les organisations du spectacle vivant cristallisaient de façon exemplaire les spécificités des organisations artistiques et culturelles ainsi que les freins au contrôle qui peuvent s'y présenter. Ce type d'organisation paraît donc particulièrement adapté à une étude menée en contrôle, sur la question des budgets notamment.

Les énoncés qui suivent recensent ainsi quelques-unes des questions soulevées par le contrôle de ces organisations qui comportent une forte composante « création artistique ».

Un problème important dans le domaine du contrôle concerne celui de la prévision : comment prévoir des ressources relatives à une production dont on ne connaît pas toujours le résultat, et sur quelles bases est-il possible de créer une norme, sachant que l'idée de création repose sur l'hypothèse que la norme n'est pas préétablie (Chiapello, 1997) ?

Par ailleurs, force est de constater que les modes actuels de gestion des scènes sont tournés en amont vers la recherche de subvention, et en aval vers le financement du déficit (Bonnafous-Boucher, Chatelain-Ponroy, Evrard & Mazallon, 2003). Cela incite à s'interroger sur l'usage qui est fait du budget : dans quelle mesure peut-il exister un gonflement volontaire des charges afin d'obtenir davantage de subventions ?

Un autre point concerne la loi de Baumol (Baumol & Bowen, 1966) et l'explication qu'elle propose de l'augmentation des coûts de production dans le secteur du spectacle vivant. Cette loi, contestable sur de nombreux points; est pourtant utilisée par les organisations concernées pour justifier la croissance des budgets demandés (Farchy & Sagot-Duvaurox, 1994).

L'ensemble de ces questions et problèmes nous ont conduites à explorer de façon générale le système de contrôle d'une organisation produisant des spectacles vivants, et plus particulièrement à nous pencher sur les modes d'utilisation du budget.

### **3DES FONCTIONS DECLAREES DANS UNE ORGANISATION DU SPECTACLE VIVANT**

Une étude exploratoire a été menée dans une entreprise publique produisant des spectacles vivants: une scène conventionnée par le ministère de la Culture. Le but de cette étude était d'observer le système de contrôle en œuvre dans cette entreprise et plus précisément de voir de quelle façon le budget y est utilisé.

#### **3.1L'étude de l'organisation Artemia**

Dans un premier temps, les caractéristiques de l'entreprise, que nous appellerons Artemia, ainsi que le protocole de recherche, sont exposés. Ensuite, nous présentons et analysons le système de contrôle par projets en place dans cette organisation.

### 3.1.1 Présentation du cas : caractéristiques et démarche exploratoire

L'organisation étudiée est un établissement public et une scène conventionnée par le ministère de la Culture, qui emploie une dizaine de personnes. Elle a pour objet de développer la démocratie culturelle en contribuant à permettre à tous d'accéder à tous types de spectacles vivants et numériques. Notre étude est centrée sur l'activité principale de cette organisation, laquelle consiste à mettre en œuvre des spectacles vivants, essentiellement musicaux : 3 à 4 spectacles sont ainsi programmés chaque semaine. Les spectacles ne font en général l'objet que d'une représentation, ce qui rend la programmation très variée.

Dans une première phase de la recherche, nous avons réalisé deux entretiens semi-directifs auprès du chargé de production d'Artemia. Le premier s'appuyait sur une grille dont les grands thèmes étaient le système de gestion en général, ainsi que les outils de gestion privilégiés dans l'organisation. A la lumière de cet entretien, ainsi que de la littérature de recherche portant sur le contrôle de ce type d'organisation, il nous a semblé pertinent de nous centrer sur la question du rôle des budgets. D'où un deuxième entretien, toujours auprès du chargé de production, portant plus spécifiquement sur les budgets.

Dans une deuxième phase de la recherche, l'analyse de documents internes nous a permis de mieux cerner la façon dont sont construits des budgets propres à une organisation artistique et d'en dégager des similitudes ou des singularités par rapport à des budgets d'entreprises hors secteur artistique. Parmi ces documents figurent les budgets des « frais locaux par spectacle » ainsi que les budgets « par artiste ». Les budgets des « frais locaux par spectacle » récapitulent pour chaque spectacle les frais relatifs à la location du lieu et du matériel ainsi qu'au repas, au personnel technique, à l'accueil et à la sécurité, à la promotion et à la commercialisation. Les budgets « par artiste » synthétisent les recettes et taxes, les droits prévisionnels et frais locaux. Ces documents ont été analysés du point de vue de leur conception dans un premier temps, de leur utilisation ensuite. Ils ont également servi de support à un troisième entretien auprès du chargé de production, lequel a permis d'approfondir différents points.

Enfin, la troisième phase a consisté, en s'appuyant sur l'analyse des documents et des entretiens, en une phase d'interprétation relative à

notre question de recherche initiale qui était, dans une perspective exploratoire, de décrire les fonctions et les mécanismes des budgets dans des organisations artistiques et culturelles.

### **3.1.2** Une organisation contrôlée par projets et sur la base de quelques indicateurs

La gestion de l'entreprise étudiée, de par le caractère public de cette dernière, s'appuie fortement sur la mise en œuvre de budgets dits primitifs. Ces budgets, organisés en grandes parties, sont généralement établis en début d'année civile, et votés par le conseil d'administration de l'organisation. Ils peuvent être ajustés en cours de période si un changement dans la programmation se produit en cours de période. Le budget est établi par le chargé de production de l'entreprise, responsable à la fois de la gestion de la programmation et du contrôle de gestion, avec la participation de l'ensemble du personnel. Sa construction part de l'établissement de budgets préparés individuellement par type de spectacle, et se poursuit avec l'agrégation de l'ensemble des budgets établis.

Ce mode de contrôle par artiste et donc par produit ou service pourrait être assimilé à un contrôle de gestion par projet, chaque spectacle correspondant à un projet différent. En ce sens, il se rapproche des modes de contrôle davantage transversaux que fonctionnalistes et dépasse les fondamentaux du budget administratif.

En raison de son statut d'établissement public, de son fonctionnement par budgets votés donc validés par le conseil d'administration et de l'allocation de ressources publiques, Artemia apparaît plutôt de nature mécaniste qu'organique ou adhocratique au sens de Burns et Stalker (1961) ou Mintzberg (1982). Pourtant, ces derniers ont largement souligné l'intérêt d'utiliser des structures organiques ou adhocratiques dans des contextes dominés par un besoin fort de créativité. En ce sens, Chiapello (1997) affirme qu'elles pourraient convenir aux organisations artistiques et culturelles.

Toutefois, la valeur ajoutée par Artemia est essentiellement relative à la gestion du son sur scène et des lumières, les spectacles musicaux lui étant proposés comme un produit intermédiaire. La relativement faible revendication d'innovation (Chiapello, 1997) explique donc le caractère moins organique, plus bureaucratique, de la structure.

Par ailleurs, bien qu'utilisant un système de nature plutôt formalisée, l'entreprise s'appuie sur un tableau de bord qui ne comporte que

quelques indicateurs, lesquels lui permettent de suivre « au quotidien » chaque spectacle. Parmi ces indicateurs figurent les recettes bars, les ventes de billet (par lieux de vente), les cachets des artistes et, surtout, la fréquentation de la salle, indicateur principal.

### **3.2Le budget, outil de la production de spectacle**

Dans le domaine de la culture, surtout dans le secteur public, le budget joue un rôle particulier. En effet, l'étude réalisée dans l'entreprise Artemia montre que le budget y remplit l'ensemble des fonctions précédemment soulignées (tableau 1), mais avec des degrés d'importance assez différents. Par exemple, et de façon surprenante, le rôle administratif du budget apparaît en retrait dans cette organisation, alors que sont mises en avant des fonctions traditionnelles relatives à la prévision et au diagnostic. Par ailleurs, les dimensions sociales et cohésives du budget semblent présentes, de même que la dimension politique, très prégnante dans cette organisation.

#### **3.2.1Des fonctions instrumentales et administratives**

Alors que l'on peut s'attendre à une utilisation très administrative et juridique de l'outil budgétaire dans l'organisation étudiée, il ressort de cette recherche un clair dépassement de la version administrative du budget (et de la présentation des budgets primitifs), vers des modes beaucoup plus diversifiés d'utilisation du budget.

Dans les modes dits classiques de mise en œuvre des systèmes budgétaires, il est courant d'envisager trois étapes principales : finalisation, pilotage et post-évaluation (Bouquin, 2001).

Dans l'organisation étudiée, la finalisation est essentielle et exerce un double rôle. Tout d'abord elle joue un rôle stratégique dans la mesure où elle constitue le point de départ de la programmation annuelle, donc des produits. Ainsi, c'est à l'occasion de cette phase de finalisation du budget qu'est véritablement définie la stratégie de programmation de l'entreprise : choix des artistes et choix induit des contrats, choix du mode d'exploitation de la salle, laquelle peut être utilisée dans sa totalité ou alors seulement pour sa partie bar, le coût d'une « date salle » étant plus de trois fois supérieur au coût d'une « date bar ». Ensuite, cette phase de finalisation permet d'établir les prévisions servant de base à la demande de financements qui vont permettre la réalisation des produits en question. Elle dépasse ainsi les simples mécanismes d'allocation de ressources puisqu'elle est

l'occasion de penser la stratégie et d'échanger au sujet de cette dernière.

Les prévisions sont établies et votées en deux phases : le vote du budget primitif passe dans un premier temps par un débat d'orientation budgétaire autour de la stratégie, et, dans un second temps, le budget est validé par le conseil d'administration.

La phase de pilotage est gérée au jour le jour par le chargé de production qui s'assure que ne surviennent pas des dépassements par chapitres.

La phase de post-évaluation, donc de diagnostic à proprement parler, est soumise par principe à un double contrôle, celui du conseil d'administration et du trésor public qui est le principal financeur de l'organisme. S'ajoute un troisième contrôle effectué en amont par le chargé de production.

Les changements survenus en cours de période ayant un impact sur le budget sont donc revotés pendant la période et donnent lieu à une révision budgétaire. C'est en ce sens que le budget dépasse son caractère administratif pour devenir un outil de gestion (Chatelain, 1998b).

### 3.2.2 Des fonctions cohésives, sociales et politiques

Dans le cas exploré, le budget remplit également une fonction d'apprentissage et d'intégration organisationnelle. Celle-ci nous semble cependant rester secondaire au regard d'une fonction à caractère davantage politique largement mise en avant dans les entretiens menés.

Tout d'abord, du point de vue des aspects propres à l'apprentissage ou de l'aspect intégratif du budget, la conception de ce dernier implique un partage des prévisions qui s'appuie sur la discussion et la concertation. Dans ce cas, l'apprentissage passe par la mise en place d'actions correctives d'une période à l'autre, nuancées toutefois par la possibilité de disposer de budget supplémentaire. Il s'appuie plus encore sur des effets d'expérience et de socialisation, donnant lieu à des systèmes de contrôle informels (Bollecker, 2002).

En outre, le budget apparaît comme un instrument au pouvoir intégrateur, facilitant le partage et la convergence des représentations, via des interactions verticales avec les employés de la structure tels les

responsables sont par exemple, mais aussi avec la direction. Ces interactions prennent place notamment en phase de finalisation du budget, l'ensemble des membres du personnel étant impliqué dans la constitution de ce dernier. Ainsi, à travers ce rôle d'outil intégrateur et d'apprentissage, le budget remplit certaines fonctions cohésives et sociales. Il convient toutefois de noter que le budget n'apparaît pas dans cette organisation comme un outil de motivation.

Par ailleurs, les interactions observées sortent du cadre de l'organisation, pour impliquer les agents artistiques et producteurs, ainsi que les partenaires financiers. La mise en œuvre du spectacle vivant apparaît comme une activité en réseau, avec un socle de discussion commun qu'est le budget.

Le budget constitue dans l'organisation étudiée un outil de communication politique mais aussi un instrument de négociation auprès des collectivités et organismes publics financeurs, ainsi qu'auprès des agents qui représentent les artistes.

En effet, le budget sert de support à la communication en direction des financeurs publics : toutes les subventions sont budgétisées et le budget est toujours présenté aux organismes qui subventionnent. Le budget sert donc à communiquer et à montrer le besoin de financement lié à la programmation. Il permet non seulement de légitimer les allocations de ressources ainsi que les actions prévues mais, au-delà, il constitue une base de négociation dans l'obtention de subventions. Ces dernières en effet sont négociées auprès des pouvoirs publics.

Le budget dépasse ainsi son cadre « technique » pour légitimer les actions entreprises et remplir des fonctions plus politiques (Burchell, Clubb, Hopwood, Hugues & Nahapiet 1980 ; Covalesski & Dirsmith, 1986).

En outre, le budget constitue une base de discussion et de négociation auprès des agents qui représentent et produisent les artistes. Il est utile pour montrer à ces derniers quelles sont les sommes prévues et justifier dans certaines situations, c'est-à-dire quand le cachet de l'artiste dépasse certains seuils, une demande de co-réalisation ou de mise à disposition de préférence à un contrat de coproduction ou de cession.

Il peut de surcroît permettre de négocier à la baisse le cachet de l'artiste dans le cas de contrats de cession, soit 40% des contrats d'Artemia, ainsi que le minimum garanti dans le cas des contrats de co-réalisation.

Au final, l'interaction du budget avec l'environnement apparaît comme l'une des fonctions principales de l'outil, ce qui peut s'expliquer par le cadre institutionnel : les dimensions du budget concernant l'image externe qu'il véhicule, l'information budgétaire sert essentiellement à un plaidoyer politique externe (Covaleski & Dirsmith, 1983).

#### **4CONCLUSION**

L'article visait à répondre à la question de recherche suivante : quels sont les modes d'utilisation du budget existant et susceptibles d'exister dans les organisations à vocation artistique et culturelle, et plus particulièrement dans les organisations du spectacle vivant ?

Il a apporté à cette interrogation une double réponse, à la fois théorique et pratique, qui s'appuie sur une synthèse théorique des modes d'utilisation du budget ainsi que sur l'étude d'une entreprise publique de spectacle vivant.

On retrouve bien, à l'œuvre dans cette organisation, les fonctions du budget distinguées dans la littérature de recherche. Toutefois, certaines de ces fonctions semblent plus développées que d'autres, dont se dessinent des limites.

Ainsi, si la fonction administrative et juridique du budget apparaît en retrait, les fonctions d'allocation de ressources, de prévision et de contrôle des réalisations sont clairement présentes. Cette dernière fonction consiste à vérifier qu'il n'y a pas de « dérapage », que l'enveloppe budgétaire est bien respectée. L'une des limites principales de l'outil dans la dimension prévision est liée à la difficulté de prévoir avec précision en matière de création artistique. En outre, le suivi permet certes de limiter les dérives et dépassements budgétaires, mais n'autorise pas pour autant des révisions multiples ou fréquentes, dans la mesure où il existe des engagements fixes de la part de l'Etat. En ce sens, le budget en tant qu'outil d'allocation, de prévision et de contrôle des réalisations peut comporter une part de rigidité et manquer de flexibilité, même si une possibilité de revoir le primitif en cours de période est envisageable.

De même, si les fonctions cohésives et sociales ne s'exercent pas pleinement, les fonctions politiques sont en revanche saillantes : face aux partenaires extérieurs, le budget apparaît comme un instrument de



légitimation et de négociation. Au final, le caractère rigide et contraignant du budget est dépassé par l'organisation : il permet à cette dernière de mieux négocier et donc paradoxalement de gagner une marge de liberté financière.

Cette recherche a permis de mettre en lumière les fonctions associées au budget dans les organisations du spectacle vivant et, en ce sens, contribue à enrichir l'édifice théorique portant sur le contrôle des organisations artistiques et culturelles ainsi que celui sur les budgets. Toute généralisation des résultats issus de l'étude de terrain serait toutefois hâtive, car ils proviennent de l'étude d'un cas unique, menée en se centrant, pour les entretiens, sur le chargé de production. Il convient par conséquent à présent de mieux prendre en compte les autres parties prenantes, mais aussi, afin d'accroître la validité de ces résultats, de mener à bien le même type d'étude dans d'autres organisations du spectacle vivant et, plus généralement, dans d'autres organisations artistiques et culturelles.

Il serait pertinent également de replacer les budgets dans le système de contrôle de ces organisations et donc de soulever la question de leur place relativement aux autres instruments du contrôle, comme les tableaux de bord par exemple. Dans quelle mesure l'utilisation complémentaire des tableaux de bord peut-elle être pertinente pour boucler sur la contrôlabilité des organisations artistiques et culturelles, puisque les budgets ne remplissent que partiellement certaines de leurs fonctions de contrôle?

Enfin, la question du contrôle des activités créatrices dépassant le cadre des organisations artistiques et culturelles, il serait intéressant de poser la question de la généralisation des résultats de l'étude à des organisations situées en dehors du secteur artistique et culturel.

## **5BIBLIOGRAPHIE**

AGID P. et TARONDEAU J.C., *L'Opéra de Paris : gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert, 2006.

ABERNETHY M.A. et BROWNELL P., « The Role of Budget in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, N°3, 1999, p.189-204.

AMANS P., *Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification : le cas de la fréquentation muséale*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Montpellier II, 2003.

ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965.

ARGYRIS C. et SCHÖN D., *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, 1974.

BAUMOL W.J. et BOWEN W.G., *Performing Arts : The Economic Dilemma*, MIT Press, 1966.

BOLLECKER M., « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 8, Vol. 2, 2002, p.109-126.

BONNAFOUS-BOUCHER M., CHATELAIN-PONROY S., EVRARD Y. et MAZALLON F., « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°142, janvier-février, 2003, p.169-188.

BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, 5<sup>e</sup> édition, Puf, 2001.

BURCHELL S., CLUBB C., HOPWOOD A., HUGUES J. NAHAPIET J., « The Roles of Accounting in Organizations and Society », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, N°1, 1980, p.5-27.

BURLAUD A. et SIMON C., *Comptabilité de Gestion : coûts, contrôle*, Vuibert, Collection Gestion, 2000.

BURNS T. et STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.

BUSCO C., RICCABONI A. et SCAPENS R., « Trust for Accounting and Accounting for Trust », *Management Accounting Research*, Vol. 17, N°1, 2006, p.11-41.

CHATELAIN S., *Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris Val de Marne, 1996.

CHATELAIN S., *Le contrôle de gestion dans les musées*, Economica, Recherche en Gestion, 1998a.

CHATELAIN S., « Du budget administratif au budget outil de gestion - Le cas des musées français », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°3, septembre, 1998b, p.5-33.

CHATELAIN S., « Difficultés d'analyse des coûts des organisations culturelles », *XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, Metz, 2001, 17-19 mai.

CHIAPELLO E., *Les modes de contrôle des organisations artistiques*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 1994.

- CHIAPELLO E., « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, N°86, CNET, novembre-décembre, 1997, p.77-113.
- CHIAPELLO E., *Artistes versus Managers : le management culturel face à la critique artistique*, Editions Métailié, 1998.
- CHIAPELLO E., « Art, innovation et management: quand le travail artistique interroge le contrôle », in COLLINS L., *Questions de contrôle*, Presses Universitaires de France. Gestion, 1999, p.194-218.
- CHIAPELLO E., « Contrôle de gestion », in EVRARD Y., *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica, Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p.253-312.
- COVALESKI M.A. et DIRSMITH M.W., « Budgeting as a Means for Control and Loose Coupling », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, N°4, 1983, p.323-340.
- COVALESKI M.A. et DIRSMITH M.W., « The Budgetary Process of Power and Politics », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, N°3, 1986, p.193-214.
- DEMEESTÈRE R., *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, LGDJ. Systèmes, Finances Publiques, 2005.
- DRUCKER P., *Managing the Non-Profit Organization- Practices and Principles*, Butterworth-Heinemann, 1999.
- DUPUY Y., « Vingt ans de recherche française sur le contrôle comptable des performances », *Comptabilité Contrôle Audit*, mai 1999, p.35-44.
- EVRARD Y. et CHIAPELLO E., « Introduction », in EVRARD Y., *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica. Gestion. 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p.5-12.
- FARCHY J. et SAGOT-DUVAUROUX D., *Economie des politiques culturelles*, PUF, 1994.
- FROW N., MARGINSON D. et OGDEN S., « Encouraging Strategic Behaviour while Maintaining Management Control : Multi-Functional Project Teams, Budgets, and the Negotiation of Shared Accountabilities in Contemporary Enterprises », *Management Accounting Research*, Vol. 16, N°205, 2005, p.269-292.
- GERVAIS M., « Système budgétaire et animation des hommes », in JOFFRE P. et SIMON Y., *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, p.3174-3199.
- GOMBAULT A., *La construction de l'identité organisationnelle: une étude exploratoire au musée du Louvre*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2000.

GOMBAULT A., « La nouvelle identité organisationnelle des musées: le cas du Louvre », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°142, janvier-février, p.189-203, 2003.

HOFSTEDE G.H., *Contrôle budgétaire : les règles du jeu*, Editions hommes et techniques, 1977.

LE DUFF R. et PAPILLON J.C., « Gestion du non-marchand », in JOFFRE P. et SIMON Y., *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, Economica, 1997, p.1605-1626.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.

SIMONS R., « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, N°1-2, 1990, p.127-143.

SIMONS R., *Levers of Control*, Harvard Business School Press, 1995.

TOBELEM J.-M., *Le nouvel âge des musées: les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, 2005.

VILLESEQUE-DUBUS F., « Le processus budgétaire comme processus d'interactions sociales : une approche par l'analyse de réseau social », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 10, n°3, septembre 2007, p.161 – 184.